الدرس الثالث

أساليب اتخاذ القرار

المحتويات

- اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات.
- اتخاذ القرار باستخدام المعايير المتعددة.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT).

مصطلحات مهمة

- المعايير/ المعايير المتعددة.
- شجرة اتخاذ القرار.
- هيكلة المشكلة.
- معيار التفضيل .
- القرار المقترح.
- تحليل الحساسية.
- تحديد القيمة.
- شركة متعددة الجنسيات.
- الثقل أو الوزن.
- القيمة الإجمالية.
- تحليل SWOT.

أساليب اتخاذ القرار

- اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات
- اتخاذ القرار باستخدام المعايير المتعددة
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر(SWOT)

١) اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات

تعد هذه الطريقة إحدى الوسائل التى يمكنك بها الاختيار من بين عدة حلول. بعض القرارات تكون بسيطة وتدور حول إجراء تغيير بسيط أو لا. مثل قبول وظيفة جديدة أو شراء شىء ما أو بيع شىء ما أو استبدال شىء ما أو غير ذلك. ولكن هناك قرارات أخرى تتضمن عددا من الخيارات وتدور حول كيفية تنفيذ إجراء معين يتضمن عددًا من الاختيارات.

أنشطة

التاريخ اسم المجموعة

أسماء الطلاب

النشاط الثامن

اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات

أولًا: ستحتاج إلى ورقة منفصلة لكل قرار على حدة.

١. فى كل ورقة، اكتب بوضوح القرار المقترح واكتب أسفل منه عنوانين: المزايا والسلبيات.

٢. ثم اكتب أكبر عدد ممكن من التأثيرات والعواقب التى يمكنك (أنت أو الآخرون) التفكير فيها، والتى تترتب على هذا القرار المعين وضَعْها فى العمود المناسب.

٣. عندما تضع كل النقاط التى يمكنك التفكير فيها لهذا الحل أو القرار، قارن بين عدد أو إجمالى نقاط العناصر/المؤثرات/العوامل بين العمودين.

٤. سيكون ذلك مؤشرًا قويًا فيما يتعلق بالجاذبية والرغبة والتفضيل الشخصى والمزايا العامة للقرار المقترح. إذا خصصت درجة لكل عنصر، ستستطيع فعلا أن تصل إلى الدرجة الإجمالية، والذى سيكون بمثابة الفرق بين إجمالى درجة المزايا ودرجة السلبيات، وكلما زاد الفرق بين إجمالى المزايا وإجمالى السلبيات، زادت جاذبية أو قوة هذا القرار.

أنشطة

التاريخ اسم المجموعة

أسماء الطلاب

تابع: النشاط الثامن

اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات

إذا أردت قم بتقييم كل عنصر أو نقطة، وخصص له درجة من بين واحد إلى خمس نقاط (على سبيل المثال: ٥ = مهم للغاية و ١ = ضعيف للغاية).

مثال لجدول المزايا والسلبيات لاتخاذ القرار

القرار: ينبغى أن أشترى دراجة	
المزايا	**السلبيات**
راحة أكبر (٣)	التكلفة تعنى إجراء تضحيات (٥)
سهولة الحركة والتنقل (٣)	تحتاج إلى حراسة لاحتمال السرقة (٣)
لن تحتاج إلى دفع رسوم المواصلات للذهاب للمدرسة (٥)	وقت ومجهود فى الاختيار والشراء (٢)
اللعب بها مع الأصدقاء متعة (٥)	ليس لدى المال للخروج مع أصدقائى لفترة (٢)
رياضة جميلة (٥)	قرارات كبيرة مثل هذه تخيفنى وتضايقنى (٤)
الإجمالى ٥ مزايا، بإجمالى ٢١ نقطة	الإجمالى ٦ سلبيات بإجمالى ١٦ نقطة

على أساس المزايا والسلبيات، وتقييم كل منها فى المثال السابق، من الواضح أن هناك ميلًا لتنفيذ قرار شراء دراجة جديدة. لاحظ أنه من الممكن كذلك وضع الأمور العاطفية فى مقارنة المزايا والسلبيات، مثل "سأشعر بالثقة" أو "قرارات مثل هذه تخيفنى وتضايقنى". تساعد قائمة المزايا والسلبيات فى إزالة المشاعر والعواطف التى تمثل عقبة أمام التفكير الصحيح واتخاذ القرار، والآن جهز قائمتك الخاصة بك.

أنشطة

التاريخ　　　اسم المجموعة

أسماء الطلاب

تابع: النشاط الثامن

اتخاذ القرار بالمزايا والسلبيات

نموذج المزايا والسلبيات

استخدم هذا النموذج لشراء دراجة لتحديد مزايا وسلبيات هذا القرار.

القرار:

المزايا	السلبيات

2) اتخاذ القرار باستخدام المعايير المتعددة

اتخاذ القرار باستخدام **المعايير** المتعددة هو وسيلة يتم بها الحكم على مدى قبول أو رفض قرار أو اختيار أو إجراء عمل معين مقارنة بقرارات أو اختيارات أخرى. عند اتخاذ القرار بالمعايير المتعددة، يستخدم الفرد معايير مختلفة **لتقييم** بدائل واختيارات القرارات المختلفة. و**الهدف** من تحليل القرار بالمعايير المتعددة مساعدة صانع القرار على اتخاذ القرارات السليمة.

نظرا لأن المشكلات المعقدة تواجه الفرد بشكل متكرر فى الحياة الواقعية، وتتضمن عادة دراسة عدد كبير من المعايير، تقدم إجراءات تحليل القرار بالمعايير المتعددة منهجًا مفيدًا للغاية لعدد من التطبيقات فى مجالات متنوعة، بدءًا من الأعمال والإنتاج والخدمات إلى الطب ومشكلات السياسة العامة، وحتى نكون أكثر دقة، يتم استخدام منهج اتخاذ القرار بالمعايير المتعددة فى مشكلات تخصيص الميزانية والقرارات السياسية وتحليل الردود على المخاطر البيئية، وتحديد الاستخدام الأمثل والتخزين السليم للدم فى بنوك الدم.

التوضيح والمعانى

الهدف

بيان يعبر عن شىء يسعى المرء لتحقيقه، على سبيل المثال "مزيد من الثروة"

المعايير

المعيار المقبول المستخدم فى صناعة القرار أو الحكم على شىء معين. على سبيل المثال، الأجر هو معيار قبول عرض الوظيفة.

القيمة

تشير إلى القيمة الرقمية المخصصة لكل معيار، وتصف مدى القبول الشخصى لمستوى الصفة المماثلة.

الدرس الثالث

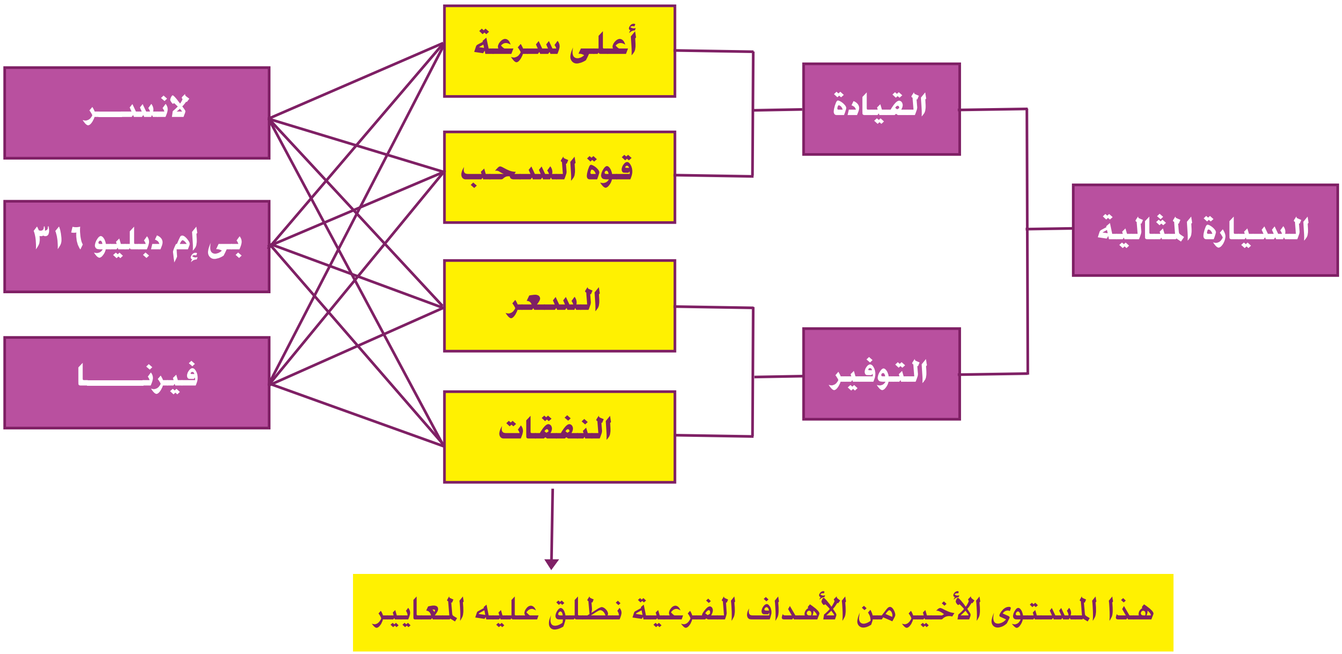
أساليب اتخاذ القرار

شجرة اتخاذ القرار

فى شجرة اتخاذ القرار، يتم ترتيب وتنظيم الأهداف بشكل هرمى متدرج. على سبيل المثال، من الممكن أن يكون هدفك هو شراء سيارة مثالية.

يحتوى هذا الهدف على أهداف فرعية؛ فشراء سيارة مثالية يتضمن الحصول على سيارة بها كل الإمكانات الحديثة فى القيادة واقتصادية فى سعرها واستخدام الوقود وسعر قطع الغيار، ويتضمن كذلك شراء سيارة تتمتع بالعديد من مزايا السلامة والأمان.

تبدأ شجرة القيمة بالهدف الكلى والأهداف الفرعية مثل ما يلى:



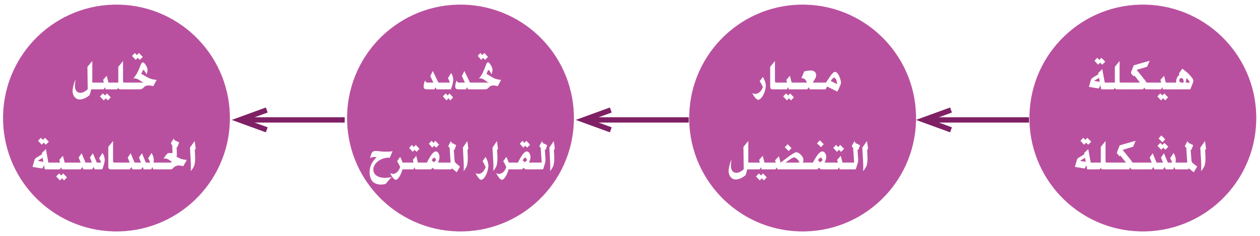
الآن من الواضح أن اتخاذ قرار بشأن شراء سيارة مثالية يتضمن عدة معايير، وكل هذه المعايير تدخل وتساهم فى تشكيل قرارنا النهائى. والمعايير فى المثال هى: (السرعة - قوة السحب - السعر - النفقات) فى الوقت نفسه، يتضمن هذا القرار عدة بدائل، ومن الممكن أن تكون البدائل للسيارة المثالية ما يلى: (ميتسوبيشى لانسر - بى إم دبليو ٣١٦ - بيجو ٣٠٧ - هيونداى فيرنا - فيات ١٢٨)

وهكذا كل هدف يتحدد بعدة أهداف فرعية أو معايير، وترتبط بدائل القرار بالمعايير/المزايا.

مراحل تحليل القرار بالمعايير المتعددة

كيف ستصمم نموذج تحليل القرار بالمعايير المتعددة؟

هناك أربع خطوات لتنفيذ هذه العملية:



١. **هيكلة المشكلة**: يحقق ذلك فهمًا أفضل للمشكلة. ويتضمن ذلك عادة:

أ) تحديد سياق القرار: (هذا هو المكان الذى يحدث فيه القرار).

ب) تحديد الهدف.

ج) توليد وتحديد القرارات البديلة.

د) الترتيب الهرمى للأهداف.

هـ) تحديد المعايير.

٢. **معيار التفضيل**: فى هذه الخطوة يسجل صانع القرار تفضيله وفقًا لكل معيار من معايير جميع البدائل، وينبغى أن يعرف صانع القرار مدى أهمية (وزن) المعايير المختلفة لقراره.

٣. **تحديد القرار المقترح**.

٤. **تحليل الحساسية**: الهدف هو اكتشاف تأثير التغييرات فى النموذج على القرار المقترح.

دراسة حالة : مشكلة اختيار وظيفة / عمل

افترض أن لديك أربعة عروض وظائف للاختيار من بينها:

أولا: هيكلة المشكلة

سياق القرار: أحتاج لتحديد الوظيفة/ العمل الذى ينبغى أن أقبله مع مراعاة أننى حديث التخرج.

لدى أربعة عروض وظائف وهى:

١. وظيفة باحث فى معهد أبحاث حكومى
٢. وظيفة محلل فى شركة متعددة الجنسيات
٣. وظيفة مدير مالى فى شركة محلية كبيرة
٤. بدء عمل حر مع صديق فى مجال تكنولوجيا المعلومات

أهدافى هى:

الترتيب الهرمى للأهداف:

١. حدد الهدف العام.
٢. وضح معناه بأهداف فرعية محددة. أضف الأهداف الفرعية للمستوى الثانى من الشكل الهرمى.
٣. استمر حتى يتم ربط المعيار بكل هدف فى أقل مستوى.
٤. أضف القرارات أو الاختيارات البديلة للشكل الهرمى واربطها بالمزايا.
٥. كرر الخطوات من ١ إلى ٤ حتى تشعر بالرضا عن الشكل الهرمى.

فيما يلى مثال للشكل الهرمى الذى ربما تكون قد أعددته، بالطبع لا توجد إجابات صحيحة أو خطأ.

والآن ارسم الشكل الهرمى الذى يخصك هنا.

ثانيا: معيار التفضيل

يجب الآن وضع هذه المعلومات فى جدول، وذلك بوضع الاختيارات البديلة فى المقدمة والمعايير على الجانب. وللمثال السابق، سيكون شكل الجدول كالتالى:

	الحكومة	شركة متعددة الجنسيات	شركة محلية كبيرة	شركتى الخاصة
الاهتمام والاستمتاع				
الأجـــــر				
الامتيازات				
عدد ساعات العمل/اليوم				
الجو العــــام				

والآن ارسم جدولك الخاص:

والآن حدد قيمة كل معيار لكل بدائل واختيارات القرار، ستكون بعض الدرجات سهلة لأنها رقمية بالفعل مثل الأجر ولكنك ستحتاج إلى تحويل الأجر إلى قيمة.

على سبيل المثال: ستحتاج إلى استخدام النطاق من ١ إلى ٥ حيث يمثل رقم ٥ أفضل قيمة لهذا المعيار ويمثل رقم ١ أسوأ قيمة لهذا المعيار.

افترض أن الأجر / الربح لكل عمل كالتالى:

معهد الأبحاث الحكومى	٨٠٠ جنيه مصرى
شركة متعددة الجنسيات	٢٥٠٠ جنيه مصرى
شركة محلية كبيرة	١٣٠٠ جنيه مصرى
شركتى الخاصة فى مجال التكنولوجيا	١٠٠٠ جنيه مصرى

يمكننى مثلا أن أحول هذه الأجور إلى أرقام للقيمة كما يلى:

معهد الأبحاث الحكومى	٢
شركة متعددة الجنسيات	٥
شركة محلية كبيرة	٤
شركتى الخاصة فى مجال التكنولوجيا	٣

ماذا عن معيار مدى جاذبية الوظيفة بالنسبة لى؟ أحيانا يكون من الصعب وضع قيمة لبعض المعايير، لأنها شخصية أو ذاتية جدًا. لتجنب هذه المشكلة، خصص لأعلى تفضيل من الوظائف المتاحة أعلى قيمة فى نطاقك (٥) وأقل تفضيل أقل قيمة (١).

معهد الأبحاث الحكومى	٢
شركة متعددة الجنسيات	٣
شركة محلية كبيرة	٤
شركتى الخاصة فى مجال التكنولوجيا	٥

أضف الأرقام الخاصة بك للجدول الذى قمت بإنشائه.

ينبغى أن يبدو الجدول فى النهاية كما يلى:

	الحكومة	شركة متعددة الجنسيات	شركة محلية كبيرة	شركة تكنولوجيا معلومات صغيرة
الاهتمام والاستمتاع	٢	٣	٤	٥
الأجر	٢	٥	٤	٣
الامتيازات	٥	٤	٣	٢
عدد ساعات العمل/اليوم	٥	١	٣	٣
الجو العام	١	٥	٣	٤

الثقل أو الوزن

كما تعلم، تختلف أهمية كل معيار بالنسبة لكل شخص. افترض أنه من المهم أن تكون الوظيفة شيقة وممتعة بالنسبة لى، لكن الأكثر أهمية هو الأجر الذى سيمكننى من تحقيق بعض الإنجازات فى المستقبل مثل شراء سيارة جديدة.

الطريقة التى تمثل ذلك فى هذا النموذج هى إضافة أوزان لكل معيار، يمكنك ذلك من خلال إضافة أوزان لكل معيار من المعايير بقيمة إجمالية تساوى ١ .

أيضا يمكنك أن تخصص للمعيار الأكثر أهمية رقم مثل ٠,٥ . ثم تحدد أهمية المعايير الأخرى بالنسبة إليها - تأكد أن إجمالى جميع الأوزان يساوى ١.

على سبيل المثال، إذا كان الأجر هو المعيار الأهم، يمكنك أن تجعل وزن هذا المعيار ٠,٤. وبعد ذلك يمكنك أن تخصص للامتيازات وإجمالى ساعات العمل فى اليوم قيمة ٠,٢؛ لأن الامتيازات ستضيف إلى الدخل بشكل أو بآخر (الرعاية الصحية على سبيل المثال) وعدد الساعات؛ لأنه كلما قلت ساعات العمل، يمكننى أن أعمل فى وظائف أخرى لزيادة الدخل وهكذا.

لذا إذا كان هدفى هو الحصول على أكبر قدر من المال فى السنوات القليلة المقبلة، ستصبح أوزان المعايير كما يلى:

المعيار	الوزن
الاهتمام والاستمتاع	٠,١
الأجر	٠,٤
الامتيازات	٠,٢
عدد الساعات فى اليوم	٠,٢
الجو العام	٠,١
الإجمالى	١

ثالثًا: تحديد القرار المقترح

والمثال التالى يوضح كيفية حساب إجمالى القيم باستخدام الأوزان.

الوزن	المعيـــار	الحكومـــة	شركة متعددة الجنسيات	شركة محلية كبيرة	شركتى الخاصة فى مجال التكنولوجيا
٠,١	الاهتمام والاستمتاع	٢	٣	٤	٥
٠,٤	الأجر	٢	٥	٤	٣
٠,٢	الامتيازات	٥	٤	٣	٢
٠,٢	عدد ساعات العمل/ اليوم	٥	١	٣	٣
٠,١	الجو العام	١	٥	٣	٤
١	الإجمالى	٣,١	٣,٨	٣,٥	٣,١

ونقوم بحساب القيمة بالأسلوب التالى:

إجمالى (وزن المعيار X قيمة المعيار) لكل وظيفة.

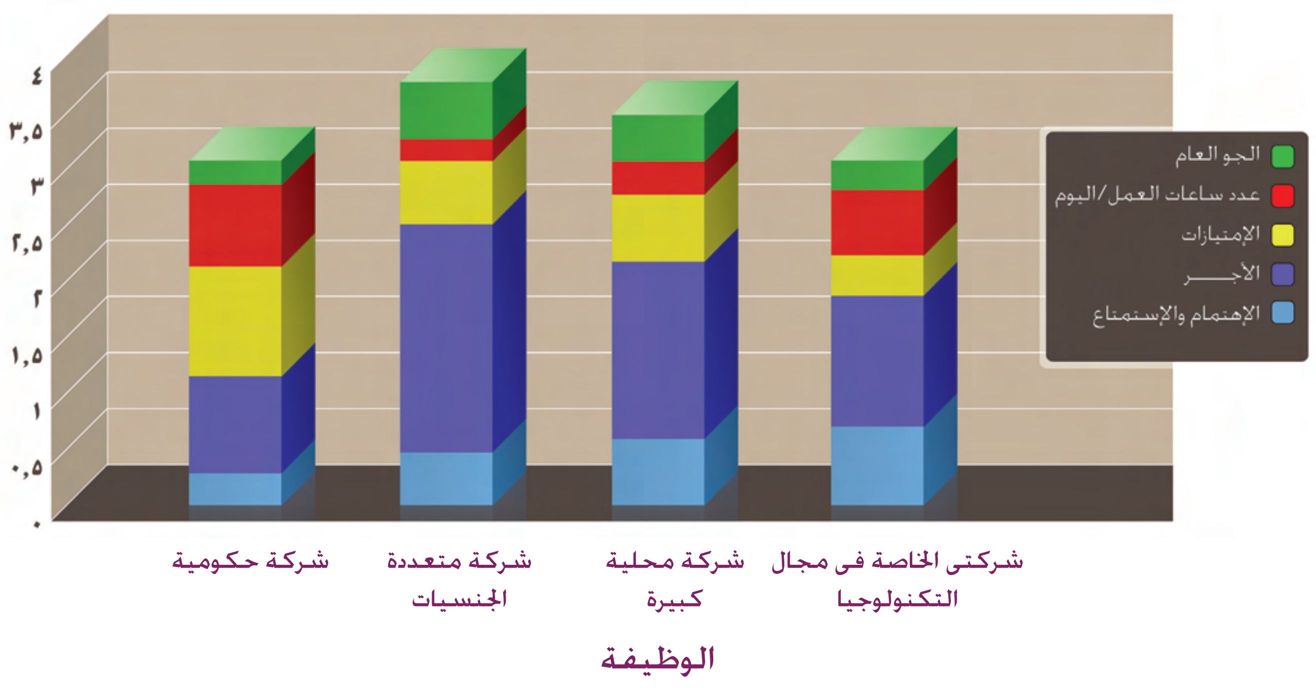
فمثلا: **وظيفة الحكومة**

الوزن	المعيـــار	الحكومـــة	إجمالى القيم
٠,١	الاهتمام والاستمتاع	٢	٠,١ X ٠,٢ = ٢
٠,٤	الأجر	٢	٠,٤ X ٠,٨ = ٢
٠,٢	الامتيازات	٥	٠,٢ X ١ = ٥
٠,٢	عدد ساعات العمل/ اليوم	٥	٠,٢ X ١ = ٥
٠,١	الجو العام	١	٠,١ X ٠,١ = ١
١	الإجمالى		٣,١

فى هذه الحالة، سيكون القرار المفضل هو أن تعمل فى شركة متعددة الجنسيات، والسبب الأساسى هو الأهمية التى خصصتها لمعيار الأجر الشهرى الذى يجعل هذا القرار ذات القيمة الأعلى.

وفيما يلى الرسم البيانى للجدول صـ 44

الوظيفة (المرتب)



رابعًا: تحليل الحساسية

هذه النتائج تكون صحيحة مع الأوزان السابقة، ولكن إذا تغيرت أهمية المعيار، سيتغير وزنه بالتالى، مما سيؤدى إلى الحصول على نتيجة مختلفة. على سبيل المثال، افترض بعد التفكير مرة أخرى أنى اكتشفت أنه من المهم بالنسبة لى أن أعمل فى وظيفة شيقة وممتعة. ستتغير الأوزان كما يلى:

الوزن	المعيار	الحكومة	شركة متعددة الجنسيات	شركة محلية كبيرة	شركتى الخاصة
٠,٤	الاهتمام والاستمتاع	٠,٨	١,٢	١,٦	٢
٠,٣	الأجر	٠,٦	١,٥	١,٢	٠,٩
٠,١	الامتيازات	٠,٥	٠,٤	٠,٣	٠,٢
٠,٢	عدد ساعات العمل/اليوم	١	٠,٢	٠,٦	٠,٦
٠,١	الجو العام	٠,١	٠,٥	٠,٣	٠,٤
١	الإجمالى	٣	٣,٨	٤	٤,١

ملحوظة: هذه الأرقام نتيجة حساب الوزن فى هذا الجدول X المعيار الموجود فى الجدول السابق.

والآن أصبح «إنشاء شركتى الخاصة فى مجال تكنولوجيا المعلومات» ذات أعلى درجة.

افترض أن ساعات العمل تغيرت فى الحكومة (زادت) فكيف سيؤثر ذلك على النتيجة؟
نفذ التغييرات فى النموذج الخاص بك وانظر كيف ستؤدى هذه التغييرات إلى تغيير القرار الذى يتم اختياره.

أنشطة

التاريخ اسم المجموعة

أسماء الطلاب

النشاط التاسع

تحليل القرار

نفذ بنفسك

الآن أنت ومجموعتك - فكر فى قرار وقم بإنشاء نموذج تحليل القرار بالمعايير المتعددة.

تعريف المشكلة / القرار

....

....

....

- الهدف

....

....

- الترتيب الهرمى للأهداف

أنشطة

التاريخ | اسم المجموعة | أسماء الطلاب

تابع: النشاط التاسع

تحليل القرار

- القرارات أو الاختيارات البديلة

....

....

....

- الأوزان

الوزن	المعيار

أنشطة

التاريخ اسم المجموعة

أسماء الطلاب

تابع: النشاط التاسع

تحليل القرار

- جدول تحليل القرار بالمعايير المتعددة

الأوزان	المعايير				
الإجمالى					

- قرارى المفضل هو

....

....

....

....

أنشطة

التاريخ اسم المجموعة

أسماء الطلاب

تابع: النشاط التاسع

تحليل القرار

الحساسية

إذا تغير الآتى، ما الذى سيظهر:

التغيير:

....

....

الأوزان	المعايير				

قرارى المفضل الجديد هو:

....

....

....

٣) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر SWOT

تحليل SWOT عبارة عن أداة مفيدة للغاية لفهم واتخاذ القرار لكل أنواع المواقف فى العمل. تقدم عناوين تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) إطارا ممتازا لمراجعة الاستراتيجية والموضع واتجاه الشركة أو عرض العمل أو أى فكرة أخرى.

يفيد تحليل SWOT بشكل خاص فى اجتماعات العصف الذهنى. استخدم تحليل SWOT فى تخطيط الأعمال والتخطيط الاستراتيجى وتقييم المنافسين والتسويق وتطوير الأعمال والمنتجات وتقارير الأبحاث.

يساعد نموذج تحليل SWOT على التنبؤ بدلا من الاعتماد على ردود الفعل العفوية أو الغريزية.

ويتكون نموذج تحليل SWOT فى الغالب من جدول من أربع مربعات، كل منها يحمل عنوانًا من عناوين التحليل:

نقاط القوة الداخلية.	**Strength**
نقاط الضعف الداخلى	**Weakness**
عوامل خارجية (فرصة)	**Opportunity**
عوامل خارجية (تهديدات)	**Threat**

ويشتمل نموذج تحليل SWOT على عينات من الأسئلة، وتوضع إجاباتها فى المربع المناسب من جدول SWOT.

الأسئلة عبارة عن أمثلة أو نقاط للمناقشة ومن الممكن تغييرها حسب موضــــوع تحليل SWOT. من المهم أن نعرف موضوع تحليل SWOT؛ عبارة عن أداة مفيدة للغاية لفهم واتخاذ القرار لكل أنواع المواقف فى العمل. لأن تحليل SWOT عبارة عن منظور لشىء واحد سواء كان شركة أو منتج أو عرض أو فكرة أو طريقة.

فيما يلى بعض الأمثلة لتطبيقات استخدام تحليل SWOT:

- طريقة توزيع المبيعات.
- فكرة أعمال.
- خيار استراتيجى مثل إطلاق منتج جديد.
- شراكة محتملة.
- فرصة استثمار.

تأكد من وصف موضوع تحليل SWOT بوضوح بحيث يستطيع من يساهم فى التحليل ومن يشاهد التحليل النهائى فهم الغرض من تقييم SWOT ودلائله بشكل سليم.

تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
تكمن مواطن قوة الشركة في مواردها وقدراتها التي يمكن استخدامها كأساس لتطوير الميزة التنافسية. ومن أمثلة مواطن القوة: • براءات الاختراع. • قوة اسم الماركة. • السمعة الطيبة بين العملاء. • مزايا التكلفة بناء على الخبرة التي تملكها الشركة. • الوصول (دون بقية الشركات) إلى موارد طبيعية عالية الجودة. • الوصول المقبول إلى شبكات التوزيع.	يمكن اعتبار عدم وجود نقطة من نقاط القوة بمثابة نقطة من نقاط الضعف. مثال: يمكن اعتبار ما يلي ضمن مواطن الضعف: • عدم وجود حماية لبراءات الاختراع. • ضعف اسم الماركة • السمعة السيئة بين العملاء • ارتفاع هيكل التكلفة • عدم الوصول إلى الموارد الطبيعية.

تحليل العوامل الخارجية المساعدة (الفرصة) والمهددة (المشكلة أو التهديد)

الفرص	التهديدات
قد يكشف تحليل البيئة الخارجية فرصًا جديدة للربح والنمو، ومن أمثلة هذه الفرص: • احتياجات للعميل لم يتم تلبيتها. • وصول تكنولوجيا جديدة. • تخفيف اللوائح والقوانين. • إزالة الحواجز أمام التجارة الدولية.	وكذلك قد تكشف التغيرات في البيئة الخارجية عن وجود تهديدات للشركة، ومن أمثلة هذه التهديدات: • حدوث تغير في أذواق المستهلك وانصرافه عن منتجات الشركة. • ظهور منتجات بديلة. • صدور لوائح جديدة. • زيادة الحواجز أمام التجارة.

موضوع تحليل SWOT

مثال: إنشاء شركة خاصة بى فى مجال الحاسب الآلى تعمل على تقديم استشارات شبكات للشركات الصغيرة

نقاط القوة

أمثلة:

الموارد، الموظفون، الخبرة، الجوانب المبتكرة، السعر، القيمة، الجودة.

نقاط الضعف

أمثلة:

فجوات فى الإمكانيات، التمويل، غياب البيانات، العمليات المعقدة.

الفرص

أمثلة:

تطورات الأسواق، اتجاهات الحياة الشخصية، تطور التكنولوجيا، التأثيرات الموسمية أو المناخية أو الموضة؟

التهديدات

أمثلة:

مخاطر سياسية، مخاطر تشريعية، نقص دائم فى التمويل، التذبذب الموسمى.

مثال: تحليل SWOT

تطوير مشروع لتصنيع المربى وتغليفها وبيعها

نقاط القوة	نقاط الضعف
وصفة رائعة مطبخ كبير	لا توجد خبرة فى بيع المنتج. لا يتوافر الكثير من التمويل للبدء به. لا توجد معرفة كافية لطلب المنتج. لا توجد معرفة وموارد كافية لتسويق المنتج.

الفـــــرص	التهديدات
المربى الجاهزة رديئة الجودة. الثمار الموسمية الرائعة متوافرة الآن.	خطر على الصحة من التلوث أثناء التغليف خطر المنافسة

نموذج لتحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفــــــرص	التهديدات

تحويل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر إلى إجراءات وقرارات

أما الآن فعلينا تحويل قضايا تحليل نقـــاط القوة والضعف والفرص والمخاطر إلى إجراءات عمل يتم تصنيفها على ست فئات حسب الطريقة التى تعمل بها المؤسسات والشركات. وهذا يجعلها كمية وقابلة للقياس.

الفئـــــــات

١. ما الذى سننتجه / نبيعه؟ ما هو **المنتـــج**؟

٢. كيف سننتج أو نبيع؟ **عملية** البيع.

٣. من هو **العميل**؟ لمن سنبيع المنتج؟

٤. كيف سنصل للعملاء؟ ما هى طريقة **التوزيع** المناسبة؟

٥. **التمويل**. ما هى التكاليف؟ ما السعر المناسب لبيع المنتج؟

٦. **الإدارة**. كيف سندير مشروعنا الجديد؟

ينبغى أن تأتى إجراءات العمل من عناصر SWOT مثل:

- نقاط القوة. - كيف نحافظ على نقاط القوة و كيف نبنى عليها؟
- الفـــرص. - كيف نستخدم هذه الفرص لصالحنا؟
- نقاط الضعف. - كيف نعالج هذه النقاط؟
- المخــاطر. - كيف نستعد لهذه المخاطر حتى نواجهها بطريقة سليمة؟

وفيما يلى مثال لهذه الإجراءات:

المنتج (ما الذى نبيعه؟)	فى المثال السابق (المربى)
العملية (كيف سنبيعه؟)	نشرات مطبوعة للتسويق و سنتلقى الطلبات عبر الهاتف.
العميل (لمن سنبيعه؟)	مواطنو قريتنا / المنطقة المحيطة بنا
التوزيع (كيف سنصل للعملاء؟)	تسليم لمنزل العميل
التمويل (ما هى الأسعار والتكاليف والاستثمارات؟)	السعر أقل بشكل طفيف من المربى المشتراة من المتجر مع مراعاة أنها أفضل فى الجودة. حساب التكلفة وفقا لأسعار الفاكهة حساب الاستثمارات المطلوبة
الإدارة (كيف سندير كل ذلك؟)	إعداد وتنفيذ نظام للإدارة والتحكم لتجنب التلوث

أنشطة

التاريخ | اسم المجموعة | أسماء الطلاب

النشاط العاشر

الإجراءات

والآن ضع الإجراءات لمشروعك (ص ٥٥)

المنتج (ما الذى نبيعه؟)	
العملية (كيف سنبيعه؟)	
العميل (لمن سنبيعه؟)	
التوزيع (كيف سنصل للعملاء؟)	
التمويل (ما هى الأسعار والتكاليف والاستثمارات؟)	
الإدارة (كيف سندير كل ذلك؟)	

أنشطة

التاريخ | اسم المجموعة | أسماء الطلاب

النشاط الحادى عشر

اختبر معلوماتك

اختر أو قدم أفضل إجابة.

١. حل المشكلة جزء من عملية اتخاذ القرار

أ) صواب.   ب) خطأ.

٢. اذكر الخطوات السبع فى نموذج حل المشكلات أسفل بالترتيب الصحيح:

أ) تحديد البدائل.   ب) . التخطيط

ج) التقييم.   د) تحديد المشكلة.

هـ) التحقق من النجاح.   و) بناء خطة الحل.

ز) المراقبة.

٣. اتخاذ القرار قبل حدوث الطوارئ ليس فعالا؛ لأنه لا يمكن توقع كل احتمالات الأخطاء فى صناعة القرار.

أ) صواب.   ب) خطأ.

٤. "تنفيذ الحل" يتضمن كل ما يلى ما عدا:

أ) إعداد خطة العمل.   ب) تحديد الأهداف.

د) تحديد الموارد المطلوبة.   ه) توليد أفكار الحلول البديلة.